

Zuhören, Coachen, Feedback geben

Barbara Liebermeister / Patrick Merke

Die Anforderungen an Führungskräfte im digitalen Zeitalter sind vielschichtig und komplex. Doch eine Metastudie zeigt: Der entscheidende Erfolgsfaktor ist und bleibt die Beziehung von Mensch zu Mensch.

„Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu führen?“ Um dies zu ermitteln, analysierte das Institut für Führung im digitalen Zeitalter (IFIDZ) 61 seit 2012 erschienene Studien, an denen insgesamt über 100.000 Personen teilnahmen – meist Führungskräfte, teilweise auch Mitarbeiter und Wissenschaftler.

Beim Auswerten der Primärstudien für die Metastudie „Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“ wurde unter anderem untersucht, welche Kompetenzen in den Studien als relevant genannt werden. Entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung wurde danach ein Ranking erstellt.

Dieses Ranking zeichnet kein abschließendes Bild der relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter – auch weil die Diskussion darüber, welche Kompetenzen Führungskräfte brauchen, eine fortlaufende ist.

Das Kompetenz-Ranking listet insgesamt 86 Kompetenzen auf, die den Primärstudien zufolge eine Relevanz für den Führungserfolg haben. Die am häufigsten genannten Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent),
- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent) und
- Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung (33 Prozent).

Anspruchsvoll, aber möglich

Aus der Auswertung der Primärstudien lassen sich unter anderem folgende Schlüsse bzw. Ergebnisse ableiten.

1) Die Anforderungen an Führungskräfte werden vielfältiger

Den Primärstudien zufolge sollte eine Führungskraft im digitalen Zeitalter im Idealfall 86 Kompetenzen haben. Die Anforderungen an Führungskräfte sind also sehr vielschichtig und komplex.

Dabei gilt es jedoch zu beachten: Viele der genannten Kompetenzen (bzw. Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale) stehen in einer Wechselbeziehung zueinander. Außerdem ändert sich die Terminologie. So werden zum Beispiel in den bis 2015 publizierten Studien recht häufig die Begriffe „Schnelligkeit“ und „Flexibilität“ als Kompetenzen genannt, in den später

» Der Dialog mit den Mitarbeitern wird im digitalen Zeitalter als bedeutsamer für den Führungserfolg erachtet als der hierarchische Top-down-Monolog.

erschiedenen Studien hingegen dominiert der Begriff „Agilität“. Zudem ist mal von „Motivationsfähigkeit“, mal von „Inspirationsfähigkeit“ und mal von den damit verknüpften Eigenschaften wie „Vorbild sein“ und „Visionär sein“ die Rede. Deshalb ist der Schluss zulässig: Führung ist im digitalen Zeitalter zwar anspruchsvoll, jedoch durchaus möglich – und nötig.

» Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterorientierung ist ein Indiz dafür, dass sich Führung aus der Umklammerung des sachlichen Managements löst.

2) Kommunikationsfähigkeit ist die Top-1-Kompetenz

Kommunikationsfähigkeit ist mit Abstand die am häufigsten genannte Führungskompetenz (57 Prozent der Studien). Dabei fällt auf: Insbesondere die dialogischen Kommunikationsfähigkeiten wie Feedback geben, Zuhören und Coachen werden als erfolgsrelevant gesehen. Der Dialog mit den Mitarbeitern wird im digitalen Zeitalter als bedeutsamer für

Metastudie: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter

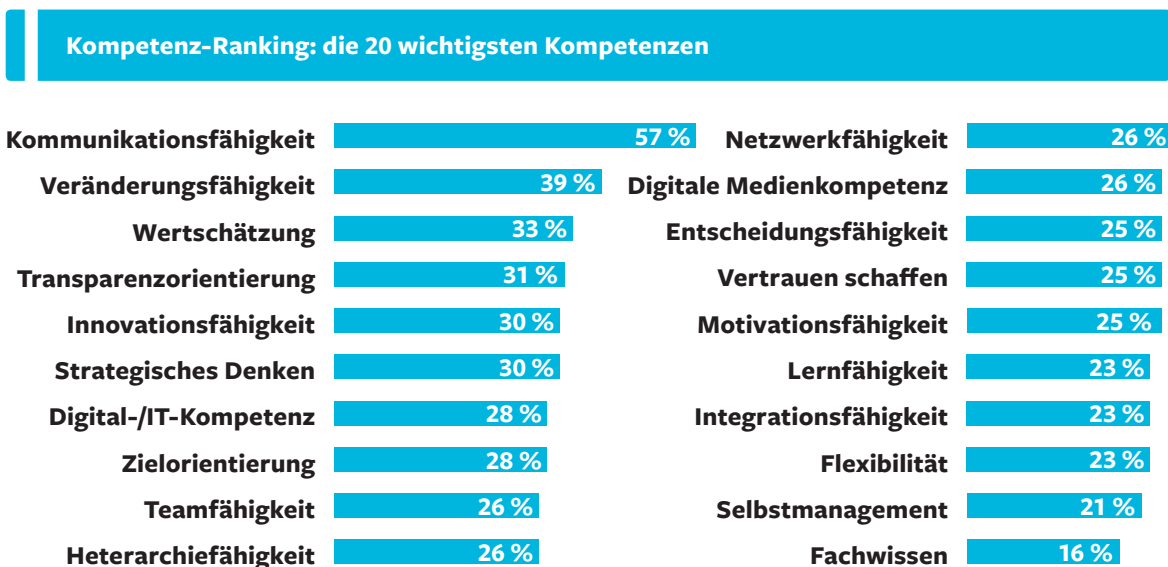
Nähere Informationen zur „Metastudie: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“ finden Interessierte auf der IFIDZ-Webseite (www.ifidz.de). Dort können sie in der Rubrik „Studien“ auch kostenlos ein Management-Summary der Metastudie anfordern.

den Führungserfolg erachtet als der hierarchische Top-down-Monolog mit ihnen.

3) Führungskräfte sind auch Change Manager und Change Leader

Die am zweithäufigsten genannte Kompetenz ist mit 39 Prozent die Veränderungsfähigkeit. Dabei beziehen sich die Handlungsfelder auf die Prozesse und Strukturen, die (Mitarbeiter-)Beziehungen und Erwartungen, die Geschäftsmodelle und -strategien, die Haltungen und Einstellungen sowie das Führen selbst.

Abbildung: Ergebnisse der Metastudie



» Die Digitalkompetenz steht nur auf Rang sieben im Kompetenz-Ranking.

Die Primärstudien zeigen: Der stete Wandel ist die größte Herausforderung für die Führungskräfte. Führungskraft zu sein bedeutet künftig zugleich Change Manager und Change Leader zu sein. Das Thema Veränderung ist nicht irgendein, sondern das Führungsthema.

Bedürfnisse des Mitarbeiters im Fokus

4) Der Mensch steht im Zentrum des Führungsprozesses

Zu den Top-Kompetenzen von Führung zählt künftig auch die „Wertschätzung“ bzw. die „Mitarbeiterorientierung“. Dahinter steckt die Anforderung, die Menschen stärker ins Zentrum des Führungsprozesses zu stellen. Der Fokus des Führungshandelns sollte auf den Bedürfnissen der Mitarbeiter sowie deren Potenzialen, Stärken und Schwächen liegen.

Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterorientierung ist ein Indiz dafür, dass sich Führung aus der Umklammerung des sachlichen Managements löst.

Im Zentrum der Führungsarbeit steht künftig das Motivieren, Integrieren, Befähigen und Ermächtigen – oder kurz Führen – der Mitarbeiter und weniger das Managen des Betriebsalltags.

5) Digitalkompetenz ist wichtig, aber nicht am wichtigsten

Auffallend ist: Die „Digitalkompetenz“ steht mit 28 Prozent nur auf Rang sieben im Kompetenz-Ranking – obwohl sich viele Unternehmen im digitalen Transformationsprozess befinden. Dies liegt daran, dass Führung auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger Prozess bleibt, in dem der Faktor Vertrauen eine zentrale Rolle spielt.

In der digitalen Transformation benötigen die Führungskräfte im Digitalbereich zwar eine Beurteilungskompetenz, um entscheidungs- und handlungsfähig zu sein. Die (Fach-)Experten bzw. Spezialisten in diesem Bereich sind sie in der Regel aber nicht. Deshalb ist die „Digitalkompetenz“ auch keine zentrale Schlüsselkompetenz für Führungskräfte. **c!**

Barbara Liebermeister

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt. Sie ist unter anderem Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.



Patrick Merke

ist Mitglied der Institutsleitung des IFIDZ. Das Institut erforscht die Auswirkungen des digitalen Wandels auf die Führungskultur von Unternehmen. Patrick Merke ist unter anderem für die IFIDZ-Studien verantwortlich.

